



We Find the Way

2021年9月9日

IR Day 2021 長期ビジョン達成に向けた経営計画の進捗状況と今後 | 日本通運株式会社
オープニング 代表取締役社長 齋藤 充 | 2021年9月9日

本日は、「経営環境と方向性」「業績状況」「長期ビジョン・経営計画達成に向けた進捗および今後の取組み」について、説明します。

海外・国内の経済動向について(経営環境について)

■ 海外経済動向

2021年のGDP成長率は6.0%、2022年は4.9% (IMF世界経済見通し 2021年7月改訂)

- 2021年は前回(本年4月公表)の見通しを据置き、GDP成長率は6.0%
 - ・先進国を上方修正、新興途上国を下方修正、全体では据置きとなる。
 - ・米国は2021年は7.0%と前回より0.6ポイント、2022年は4.9%と1.4ポイントの上方修正。
 - ・日本の2021年は2.8%と前回より0.5ポイント下方修正。
 - ・2022年のGDP成長率は4.9%と前回より0.5ポイント上方修正、日本は3.0%と0.5ポイント上方修正。
- 成長予測を取り巻く高い下振れリスク
 - ・(下振れリスク) 新興途上国のワクチン接種遅延による新たな変異ウイルス感染拡大、米国の財政支援策の縮小による米国の経済成長率低下。
 - ・(上振れリスク) 全世界的なワクチン協力による、感染と新たな変異株の出現の防止。

■ 国内経済動向

景気改善の動きの弱まりを受け、景気判断を据置き (内閣府 月例経済報告 2021年7月)

- 景気総括判断は据置き、個別判断では業況判断を上方修正
 - ・企業の業況判断を4か月振りに上方修正したものの、個人消費は弱い動きになっているとし、総括判断は据置き。
 - ・「輸出」は海外経済の回復により、半導体不足の影響による生産調整がみられる自動車関連財は横ばいであるものの、情報関連財や資本財が牽引しているとし、「緩やかな増加が続いている」との判断を据置き。
 - ・「生産」は電子部品・デバイスや設備投資向けの生産用機械を中心に回復が続くとして「持ち直している」という表現を維持し据置き。
- 2021年度国内実質GDPを前回より0.2ポイント下方修正し3.8%(日銀「経済と物価情勢の展望」)
 - ・コロナ影響の継続により、国内実質GDP成長率を0.2ポイント下方修正。
 - ・消費者物価については、当面のエネルギー価格の上昇の影響に加え、携帯電話料金の引下げ剥落の影響もあって、徐々に上昇率を高めていくと予測。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

日本通運 IR-Day

1

短期的な経営環境については、IMFが7月に世界経済見通しを改訂し、2021年GDP成長率を6.0%とし、4月に発表した数値を据え置きました。先進国では上方修正となっている国が多い一方、新興途上国では多くの国が下方修正されたことにより、相殺された形となっており、日本は0.5ポイント下方修正の2.8%と発表されました。また、2022年の成長率は4.9%。4月発表数値から0.5ポイント上方修正され、日本の成長率も、0.5ポイント上方修正し、3.0%と予測とされましたが、ワクチン接種の遅延などにより、下振れリスクが大きいとされ、世界および日本の経済見通しは、不透明な状況にある。更には、ニューノーマルな時代が始まり、経済や社会構造に変化が起き、加えて、サステナビリティが強く意識されるとともに、多くの社会問題に直面する中、ESG経営の重要性の高まりを認識しています。このように経営環境は、不透明感に加え、世界規模で大きな変化が起きておりますが、当社グループの長期ビジョン「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」、および経営計画の基本戦略に変更はないと考えております。これを前提に、当社の経営の方向性として、リスクの緩和と、社会が求める新たな価値創造の両視点から向き合い、ソリューションを導き出していくことが、当社の経営の方向性と考えています。

2021年12月期 業績予想 (9か月プロフォーマベース)

NEX NIPPON EXPRESS

(単位:億円、%)

2021年12月期通期予想(期間:2021年4月~12月)

項目	今期予想 2021年4月~12月 (8/13発表)	前回予想 (4/28発表)	差額	2020年 4月~12月 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	16,500	15,600	900	15,450	1,049	6.8
営業利益	560	560	—	581	△21	△3.7
営業利益率	3.4	3.6	—	3.8	-	-
経常利益	580	580	—	617	△37	△6.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	390	390	—	486	△96	△19.9
海外売上高	4,255	3,766	489	3,572	682	19.1

(億円未満切捨て)

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

日本通運 IR-Day

2

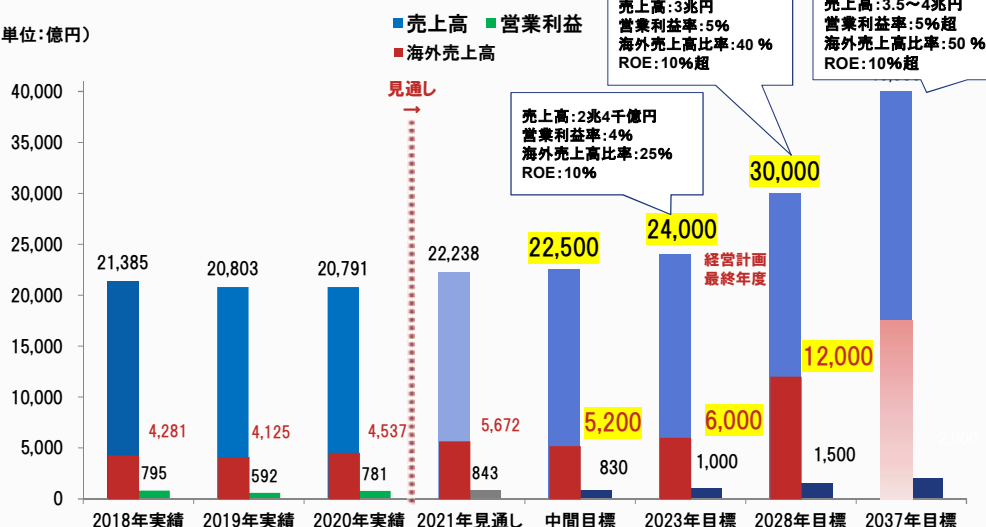
2021年12月期の業績予想については、既にご報告の通り、売上高は、国際貨物輸送需要の伸長により上方修正し、営業利益以下の各利益を据え置きとしました。

1Qにおける、燃油費等の仕入単価の上昇等により、ロジスティクス・日本セグメントは、前回の予想数値を下回るものの、国際物流とロジスティクス・海外は堅調に推移し、この結果、1Qの連結営業利益は201億円となりました。この数字は、スタートとしては悪いものではないと捉えておりますが、感染症収束の見通しは立たず、国内外の経済動向は不透明な状況にあり、予測することが困難であったため、営業利益については据え置きとしました。

一方、足元の状況については、2Q、7月以降、海外および国際物流は引き続き堅調に推移していますが、感染症対策に関する緊急事態宣言継続の影響などにより、国内物流は回復が進まない状況にあります。現在も、先行きの見通しが難しい状況は続いておりますが、今期の業績予想については、2Qの状況、結果を踏まえて、判断したいと考えています。

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み
成長イメージ(日通グループ経営計画2023)

(単位:億円)



進捗状況	2018年実績	2019年実績	2020年実績	2021年見通し	中間目標
売上高	2兆1,385億円	2兆803億円	2兆791億円	2兆2,238億円	2兆2,500億円
営業利益	795億円	592億円	781億円	843億円	830億円
営業利益率	3.7%	2.8%	3.8%	3.8%	3.7%
海外売上高比率	20.0%	19.8%	21.8%	25.5%	23.1%
ROE	9.2%	3.2%	10.0%	8.6%	9.0%

次に、長期ビジョン達成に向けた経営計画の取組み状況について説明します。

先程ご説明したとおり、長期ビジョンおよび経営計画の基本戦略に変更はありません。当社は、2037年の創立100周年に向け、将来のありたい姿として、「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」を長期ビジョンに掲げ、成長イメージとして、海外売上高の大幅な増加を目指し、2037年頃には、50%を超えたいと考えています。

長期ビジョン実現に向けての第一歩が、今次経営計画となりますが、計画期間5年間で、海外売上高を6,000億円まで伸ばす計画とし、更に2028年目標の海外売上高1兆2,000億円に対しては、一定規模のM&Aを実施することを念頭に置いています。

そして、今次経営計画は、「事業の成長戦略」と「長期ビジョン実現のための取組み」をテーマとして、「事業の成長戦略」は、「コア事業の成長」と「日本事業の強靱化」の2つの戦略で構成しています。「コア事業の成長戦略」では、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3軸アプローチにより、大きな発展を目指し、「日本事業の強靱化戦略」については、現時点において、売上高規模の大きい日本の各事業において、収益性向上と、グローバル戦略の土台とすべく、強靱化戦略を進めています。この事業の成長戦略は、経営計画期間の5年間でやり切りたいと考えています。

また「長期ビジョン実現のための取組み」として、「非連続な成長戦略」「取組みを支える機能強化」「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、これは、継続的に取り組む内容を含んでいます。

全ての戦略、施策は、長期ビジョンの実現を目指すものとして、経営の舵を切り、全力を上げ、取り組んでおり、設定したKPIに対する進捗状況については、

資料7、8ページに記載の通りとなっています。一定の成果が出ていると捉えていますが、各戦略・施策の詳細、進捗は、各セッションで、担当副社長、役員からご説明し、私からは今後の取組みを中心に、ポイントをご説明します。

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み
～非連続な成長 “Dynamic Growth”～



・現状：主戦場は日本セグメント⇒グローバル：グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー

各施策/時間軸	2019年4月～これまでの取組み	2023年に向けた取組み
事業の成長戦略		今後の取組み(戦略)
コア事業の成長戦略 (3軸アプローチ)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸による3軸アプローチ ・ワンストップ営業・アカウント営業を推進 ・産業・業種別の取組み ・非日系顧客への営業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル・アカウントマネージメントへの転換 ・マーケットインの発想による営業展開 ▶3軸アプローチによりコア事業の成長にドライブをかける
日本事業の強靱化戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・国内組織のさらなる大括り化 ・管理組織のスリム化 ・社有戦力の最大活用による外注費削減等 ・事務プロセスの改革、料金改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる強靱化取組み ・先端技術導入による業務効率化、生産性の向上 ▶コア事業の成長戦略+更なる日本事業強靱化戦略を推進

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

日本通運 IR-Day

4

最初に、「コア事業の成長戦略」については、ワンストップ営業・アカウント営業を推進してきましたが、このアプローチが浸透し、グローバルな営業体制は整いつつあり、営業戦略の中核に「グローバルアカウントマネージメント」を据え、営業体制、組織の更なる強化を進めてまいります。「お客様の考える価値」を見極め、お客様の組織における「意思決定のメカニズム」をしっかりと把握した上で、お客様のニーズに合った商品やサービスを提供する「マーケットイン」の発想をもった営業を展開することにより、顧客(産業)軸アプローチを推進します。これは同時に、事業軸とエリア軸アプローチに直結し、「産業軸・事業軸・エリア軸」の3軸アプローチをもって、コア事業の成長にドライブをかけるフェーズに入ったと捉えています。

次に、「日本事業の強靱化戦略」については、間接部門コストの削減や、社有戦力の最大活用による外注費削減等に一定の成果があるものの、倉庫オペレーションの生産性向上等、改善すべき領域は多いと考えています。当面の目標としている営業利益率5%の達成に向けて、売上に対して使用できるコストを計算し、許容コスト内に収まるように、コストをブレイクダウンし、単なる値下げ交渉ではなく、仕組みを変えることにより、コストが圧縮できる領域は多くあると考えています。

一方、コストダウンだけでは限界があり、日本市場のシュリンクを前提とする中で、トップラインを維持し、強靱化戦略を推し進めるためには、シェアを上げることに加えて、高齢化する社会に対応する医薬品産業の物流や、国家事業として基盤強化が図られる半導体産業の物流など、今後の拡大が見込まれる分野に、新たな事業の成長を求めてまいります。

また、従来は不可能であったことが、テクノロジーの発達により実現できる領域が拡大しており、倉庫作業等の一部自動化による生産性向上を進めたいと考えております。既に、実装、展開フェーズに入っているものもあり、今後の成果を期待していますが、先般、NECと「DXによる価値共創に向けた業務提携」を発表しました。DX時代の到来を念頭に置き、短期、中長期で取り組むターゲットを具体的に決め、進めて行くこととしており、こうした先端技術を持つ企業との提携等は今後も積極的に進めてまいります。

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み
～非連続な成長 “Dynamic Growth”～



・現状：主戦場は日本セグメント⇒グローバル：グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー

各施策/時間軸	2019年4月～これまでの取組み	2023年に向けた取組み
長期ビジョン実現の為に取組み		今後の取組み(戦略)
非連続な成長戦略 (M&A戦略の推進) (事業ポートフォリオの最適化、バランスシートのスリム化)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業譲渡、事業の分社化 (高収益・コア事業への集中) ・物流センターの流動化によるバランスシートのスリム化 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内企業で重複する事業・機能の整理・統合 ▶ 長期ビジョン達成に向けたM&Aによるグローバルメガフォワードへの成長
取組を支える機能強化 (ブランディング戦略)	<ul style="list-style-type: none"> ・IT、人材、広報戦略の推進 ・グループブランド導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理情報の高度化 ・グローバル市場へのブランディング展開 ▶ IT、人材、広報戦略の更なる推進
持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立 (ESG経営、HD化)	<ul style="list-style-type: none"> ・持株会社体制への移行(発表) ・働き方改革 ・ESG経営の確立 ・新統合拠点(新本社ビル) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ESG経営による新たな価値創造 ・カーボンニュートラルへの取組み ・新統合拠点移行を契機とした働き方改革の推進 ▶ リスク緩和と新たな価値創造の推進

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

日本通運 IR-Day

5

次に「長期ビジョン実現のための取組み」に関して、3点ご説明します。

最初に「非連続な成長戦略」について、これは端的には「M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長」であり、社長として、ミッションの最上位に置いている懸案であります。

世界の物流の多くがアジアを発着地とする中、有力な選択肢として、アジアにおいて海運貨物に強い企業にフォーカスしていますが、準備段階として、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」および、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」の2点が重要と考えています。

ROICを重視しつつ資本効率の向上を目指し、より高い収益を求め、コア事業に集中するため、事業譲渡や会社買収などを進めるとともに、物流センターの流動化スキームによる拠点整備や、日通商事のリース事業の分社化を行いました。

この2点は、今後も積極的に取り組めますが、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」については、ホールディングス体制移行までに必要な案件は、概ね実現できたと捉えており、次の段階として、ホールディングス制移行の進捗と合わせて、グループ内企業群で重複する事業および機能の整理、統合を進め、最大のパフォーマンスを発揮できる組織への再編とともに、最適化を進めてまいります。

また、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」については、物流センターの流動化スキームによる拠点整備と、日通商事のリース事業の分社化により、概ね2千億円規模の資金を創出し、長期ビジョンの実現に向けたM&Aの準備が整いつつあると捉えております。

次に、当社は「持株会社体制へ移行する方針を決定し、その準備を開始すること」を発表しましたが、ホールディングス会社の社名を、「NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社」とし、先の株主総会で承認されました。

グローバル市場を主戦場に、当社グループが飛躍的に成長していくためには、日本通運という個社が強くなるだけでなく、日本を含めた世界各国にあるグループ各社が協調し、グループ全体として成長を遂げていかなければなりません。さらに、ガバナンスの強化やサステナビリティ経営、デジタルトランスフォーメーションなど、グローバルレベルで取り組むべき課題が山積しており、グループ機能を、「グループ全体を俯瞰して戦略構築する機能」と「事業を推進する機能」に分けて、連携を取りながら、各機能を強化していく体制に変えていきたいと考えています。来年1月の新体制移行に向けて、準備を進めていますが、ホールディングス制への移行を着実に進めるため、新体制移行の第一段階は、大きな体制変更は行わず、グローバル事業の更なる成長と、より強固なグループ経営を実現する体制の具体的な絵を描きながら、グループ再編を継続的に進めてまいります。

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み
～非連続な成長 “Dynamic Growth”～

・現状：主戦場は日本セグメント⇒グローバル：グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー

各施策/時間軸	2019年4月～これまでの取組み	2023年に向けた取組み
長期ビジョン実現の為に取組み		今後の取組み(戦略)
非連続な成長戦略 (M&A戦略の推進) (事業ポートフォリオの最適化、バランスシートのスリム化)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業譲渡、事業の分社化 (高収益・コア事業への集中) ・物流センターの流動化によるバランスシートのスリム化 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内企業で重複する事業・機能の整理・統合 ➡ 長期ビジョン達成に向けたM&Aによるグローバルメガフォワードへの成長
取組を支える機能強化 (ブランディング戦略)	<ul style="list-style-type: none"> ・IT、人材、広報戦略の推進 ・グループブランド導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理情報の高度化 ・グローバル市場へのブランディング展開 ➡ IT、人材、広報戦略の更なる推進
持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立 (ESG経営、HD化)	<ul style="list-style-type: none"> ・持株会社体制への移行(発表) ・働き方改革 ・ESG経営の確立 ・新統合拠点(新本社ビル) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ESG経営による新たな価値創造 ・カーボンニュートラルへの取組み ・新統合拠点移行を契機とした働き方改革の推進 ➡ リスク緩和と新たな価値創造の推進

更に、当社グループは、ホールディングス体制移行に合わせ、ブランド力強化の一環として、グループ統一のブランドアイデンティティを新たに導入することを決定いたしました。日本通運のアルファベット表記であり、また、新たなホールディングス社名でもあるNIPPON EXPRESSの短縮である「NX」をグループ各社共通のブランドとし、グローバルなブランディングを展開してまいります。

さて当社は、本社機能を千代田区神田和泉町に建設中の新社屋に移転します。

新社屋は、日本通運グループの統合拠点として、来年1月のグランドオープンを予定しています。その統合拠点は、リモートワークとフリーアドレスを前提に省スペースと高機能化を図り、現在汐留の本社ビルに入居している組織に加え、在京の陸、海、空の機能をもつ支店およびグループ会社も集約し、総合力を発揮できる体制をさらに推し進めます。また、間接業務のグループ内ビジネスプロセスアウトソーシングを進めることにより、グループ経営力を高めてまいります。来年1月に実施するホールディングス制への移行と、新ブランドの導入、統合拠点の稼働は、長期ビジョンの達成に向けての重要な施策と捉えています。

なお、本年2021年は、経営計画の中間年度であり、経営計画の目標数値については、計画の進捗状況、世界経済や、景気の回復動向の見通しを踏まえて、見直しの必要性の判断を行う予定としています。現在、厳しい環境にありますが、経営計画に掲げる各施策については着実に進捗しており、事業の成長戦略を中心としたオーガニックな成長を加速させることを中心としつつ、M&A実現の両方向から、目標達成を目指したいと考えています。

3点目に、「ESG経営の確立」については、プロジェクトを立ち上げ、ESG経営の方向性の整理を行いました。統合拠点稼働も契機に、仕事のプロセス、働く職場環境およびワークスタイルの変革を進めるとともに、地球のサステナビリティ関し、カーボンニュートラルへの取組みについても加速させてまいります。詳細は、後ほど担当副社長の堀切、常務の増田からご説明しますが、日本通運グループは、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」ことを変わらぬ価値観として企業理念に定めています。先人たちにより築かれ、現在に受け継がれたこの企業理念は、図らずもサステナビリティやESGの理念に沿ったものであると捉えています。但し、大量生産・大量消費の時代に求められた、効率性の追求といった価値だけではなく、サステナブルな社会の実現に貢献する価値創造が求められていることを認識し、新たな価値創造に向けて、様々な課題に挑戦したいと考えています。

以上長期ビジョンの実現に向けて、種を撒き、確実にその芽が出てきているものと捉えています。日本通運グループのトップとして、成果につがるよう全力で経営を進めてまいります。

中期経営計画の進捗状況(KPI)

日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (売上高)	国内*1			海外		
	2021年 1月～12月見直し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率	2021年 1月～12月見直し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率
電機・電子産業の取組強化	970億円	1,200億円	81%	1,375億円	1,300億円	106%
自動車産業の取組強化	740億円	1,100億円	67%	850億円	1,100億円	77%
アパレル産業の取組強化	165億円	245億円	67%	550億円	800億円	69%
医薬品産業の取組強化	150億円	360億円	42%	185億円	400億円	46%
半導体関連産業の 取組強化*2	215億円	455億円	47%	110億円	150億円	73%

項目	2021年 1月～12月予想	2021年 経営計画 中間目標(KPI)	予想対KPI 進捗率
海上フォワーディングの拡大*3	86.0万TEU	100万TEU	86%
航空フォワーディングの拡大*3	86.5万t	120万t	72%

*1 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。
 *2 「半導体関連産業」の売上は「電機・電子産業」の半導体の売上と製造装置等の売上を合わせて新たに設定。なお、2023年KPI数値、国内「電機・電子産業」は当初のKPI数値を据え置いた。*3 進捗率は四捨五入して記載

中期経営計画の進捗状況(KPI)

日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (売上高)	2021年12月期 予想(12ヵ月)	KPI(2023年度)	予想対KPI 進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*1)	440億円	430億円	102%

*1. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

日通グループ経営計画2023 KPI (間接部門コスト削減)

日本事業の強靱化戦略	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年12月期 累計予想 (4月～12月)	累計 (2019年4月～ 2021年12月)	2021年度 経営計画 中間 目標(KPI)	予想対KPI (2021年) 進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化*2	11億円	22.2億円	0.7億円	33.9億円	30億円	113%
事務プロセスの改革	9.5億円	23.6億円	15.5億円	48.6億円	30億円	162%
料金改定	24億円	16億円	8億円	48億円	30億円	160%

*2. 「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・予想数値は、施策の実施規模・目安額を記載



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。

また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。

万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。